

Belöning och motivation

Johnny Blomqvist

Examensarbete för tradenomexamen
Utbildningsprogrammet för företagsekonomi
Åbo 2015



EXAMENSARBETE

Författare: Johnny Blomqvist

Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Redovisning

Handledare: Inger Tallgård

Titel: Belöning och motivation

Datum 19.5–2015

Sidantal 23

Bilagor 1

Abstrakt

Många företag använder sig av belöningssystem för att hålla kvar den nuvarande personalen och för att motivera personalen till ett bättre resultat i framtiden. För att ett belöningssystem skall fungera måste personalen vara motiverade.

Syftet med detta arbete är att utreda vad personalen i några företag på Kimitoön anser om belöning och betydelsen av belöning i arbetet. I undersökningen utreder jag även motivationens betydelse i arbetet och vilken typ av belöning som motiverar på längre sikt.

För att få reda på fakta skickade jag en online-enkät till fyra företag på Kimitoön. Varje företag hade en kontaktperson som sedan skickade online-enkäten vidare till de övriga anställda i företaget.

Språk: Svenska

Nyckelord : motivation , belöningssystem

BACHELOR'S THESIS

Abstract

Author : Johnny Blomqvist

Degree Programme: Business Administration, Turku

Specialization: Accounting

Supervisor: Inger Tallgård

Title: Reward and motivation

Date 19.5 - 2015	Number of pages 23	Appendices 1
------------------	--------------------	--------------

Abstract

Reward systems are used by many companies to maintain the recent working employees and to motivate the employees to improve a better result in the future. The employees have to be motivated to get reward systems work properly.

The purpose of the thesis is to get information about what employees on Kimitoön considers about rewarding, and the meaning of rewarding in work. In the research I try to get information. In the research I investigated the meaning with motivation in work and what kind of reward motivates when you to look further.

I sent an online questionnaire to four companies on Kimitoön. Each company had a contact person who sent the questionnaire further to other employees in the same company

Language: Swedish

Keywords: motivation, reward systems

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och forskningsfrågor.....	1
1.2	Problemformulering.....	2
1.3	Avgränsning	2
2	Metod.....	2
2.1	Reliabilitet och validitet.....	3
2.2	Enkäter	4
3	Motivationsteorier	5
3.1	Maslows behovsteori	5
3.2	Clayton Paul Alderfers behovsteori	6
3.3	Herzbergs tvåfaktorteori	7
3.4	Motivationens roll för företaget.....	8
4	Belöningssystem.....	9
4.1	Belöning av individuell och kollektiv karaktär.....	11
4.2	Monetär och icke monetära belöningssystem	12
4.3	Yttre och inre belöning	13
5	Undersökning och resultat	14
6	Analys.....	19
7	Sammanfattning.....	21
	Källförteckning.....	23

Bilaga 1 Enkät

1 Inledning

Inom arbetslivet är det viktigt att få beröm över det egna arbetet. Kritik inom arbetslivet uppskattas av arbetstagaren som negativ ”feedback”. Istället för en utskällning uppskattar arbetstagaren hellre det att man får en berömmelse.

En arbetstagare som får beröm för arbetet, jämfört med en arbetstagare som inte får beröm eller får ”negativ feedback”, gör att slutresultatet blir annorlunda. En belönad arbetstagare vill ge ut mera än en arbetstagare som inte har blivit belönad.

En belöning behöver inte alltid handla om pengar. Som belöning kan även räknas en ”klapp” på axeln eller att muntligen berömma arbetstagaren.

Som belöning kan också räknas skolning eller genom att justera arbetstider.

Med belöningssystem vill man också driva företaget vidare. Genom att belöna företagsledning med bonusar försöker man få dem att stanna kvar samt att prestera mera. Det anses vara orimligt att vissa kan utdelas stora bonusar speciellt nu när det pratas om lågkonjunktur.

För en tid sedan var det en diskussion om den f.d. Nokiachefen Stephen Elop, och hur man betalade honom miljonbelopp då han lämnade Nokia. Börsnoterade företag som t.ex. Fortum delar ut bonusar till bland ledning, beroende på hur bra det har gått för företaget

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med detta arbete är att utreda vad personalen i några företag på Kimitoön anser om belöning och betydelsen av belöning i arbetet. I undersökningen utreder jag även motivationens betydelse i arbetet och vilken typ av belöning som motiverar på längre sikt.

De forskningsfrågor jag besvarar i mitt arbete är följande:

Hur skall arbetsgivaren genom belöning motivera arbetstagaren till att prestera ett bra resultat?

Vilka typer av belöningar uppskattar arbetstagaren och vilka belöningar är mera värda på lång sikt?

Finns det skillnader i kön när det gäller belöningssystem?

1.2 Problemformulering

I företag finns olika typer av belöningssystem av vilken den vanligaste formen är någon typ av monetär belöning. Frågan är om denna typ av belöning sporrar arbetstagarna att prestera bra även på längre sikt. Belöning i form av pengar är någonting som kanske gläder just för stunden medan en annan form av belöning eventuellt fungerar bättre på långsikt. Frågan om hur företag skall belöna en anställd för att få den anställda motiverad även på lång sikt och att göra ett bra arbete kvarstår.

1.3 Avgränsning

Arbetet kommer att avgränsas geografiskt till utvalda företag på Kimitoön samt till arbetstagarna och personer som innehar chefsposition.

2 Metod

För att göra en undersökning finns det olika metoder som man kan använda sig av. Man

indelar forskningsmetoderna i *kvalitativa och kvantitativa*. I vissa undersökningar används en kombination av dessa två metoder.

Kvantitativa metoden passar bättre när man vill ta reda på vad människorna tycker om olika saker medan man får vara anonym. Enkät är en form av kvantitativ metod som samlar in numeriska fakta. I detta arbete kommer jag att använda mig av enkät till utvalda företag. Enkäten kommer jag att skicka till respondenterna på elektronisk väg.

Den kvantitativa metoden indelas i olika faser. Enligt Bryman & Bell (2013, s. 162–163), indelas den kvantitativa forskningen i 11 olika faser. Faserna är teori, hypotes, undersökningsdesign, utformning av mått på begreppen, stället på där man gör utforskningen, personer som man väljer till undersökningen, hur man samlar in information, sättet på hur man bearbetar informationen, analyserar informationen, resultat samt slutsatser och hur man formulerar informationen.

Kvalitativa undersökningar fokuserar på ord, text, handlingar och vad deras innebörd är och är mera ostrukturerade. Kvalitativa undersökningar används när teorier skall byggas upp. Båda metoderna har sina för samt nackdelar och i verkligheten är ingenting antingen eller utan det handlar om vilken av metoderna som mest skall framträda i undersökningen. (Mattsson 2010, s. 9 enligt Christensen m.fl.)

Enligt Bell och Bryman (2013, s. 251–253), skall en enkät vara så enkel som möjligt att kunna besvara av den som får enkäten. Förutom att den skall vara lätt att svara på, skall även utseendet se bra ut. En inledande förklaring på syftet med enkäten ger en bättre bild av undersökningen.

2.1 Reliabilitet och validitet.

Med reliabilitet menar man sättet på vilka frågorna görs, så att analysering av frågorna är pålitlig samt följdriktig. Det finns tre mått som används om man tar ställning till hur reliabelt ett mått är, man indelar dem i stabilitet, intern reliabilitet samt interbedömarreliabilitet.

Med stabilitet avses att måttet är så starkt att ifall man har en test och därefter gör om samma test torde resultatet bli lika. Med intern reliabilitet avser man om de indikatorer som utgör en skala eller ett index är pålitliga. Med interbedömarreliabilitet menas närmast om det finns flera observatörer gällande samma sak kan det finnas en risk för att deras tolkningar inte stämmer överens med varandra. (Bryman & Bell, 2013, s. 170–176),

Validitet är ett viktigt forskningskriterium i samband med att man gör en undersökning. Validitet handlar om en bedömning av den undersökning som man har gjort samt om slutsatserna hänger ihop eller inte. Man bör vara noggrann med att verkligen undersöka och få svar på de forskningsfrågor man ställt. (Bryman & Bell, 2013, s. 63).

2.2 Enkäter

Bryman och Bell (2013, s. 245) anser att enkäter är det vanligaste sättet vid när man gör surveystudier, för att samla in information. Enkäten kan skickas antingen i pappersform eller i elektronisk form till respondenterna. Fördelen med att använda enkäter i stället för strukturerad intervju är att en forskning via enkäter är billigare. Kostnaden blir billigare, speciellt om man gör enkäten i elektronisk form. (Bryman & Bell, 2013, s. 246)

Nackdelarna med att göra en undersökning via enkäter är att respondenterna inte har möjlighet att ställa några frågor angående enkäten. En annan nackdel är risken att i en enkät ställa alltför många frågor. En respondent blir snabbt uttråkad ifall enkäten innehåller för många frågor. Enkäten skall vara uppbyggd så att svaren är valbara och korta. Vid framställande av en enkät skall man också tänka noga på frågornas art. (Bryman & Bell, 2013, s. 246)

3 Motivationsteorier

Weiner samt Franken definierar motivation som de faktorer hos en individ som väcker, kanaliserar och bevarar ett visst beteenden gentemot ett givet mål. (Hein, 2012, s.13)

Love och Cäker anser att belöningssystem idag fått allt större betydelse i hur organisationer skall styras. I ekonomistyrningen är syftet att förverkliga företags mål genom att samordna och leda organisationen. I detta arbete måste man ta i beaktande många olika faktorer varav motivation hos personalen är en viktig faktor. (Jannesson & Skoog 2013, s. 250)

Det finns ett antal olika motivationsteorier varav jag i detta arbete tar upp tre av dem. Man har undersökt motivationen för arbetstagare genom dessa motivationsteorier. För att människan skall vara motiverad innebär det att det måste finnas vissa behov som måste uppfyllas enligt exempelvis Maslows behovsteori.

3.1 Maslows behovsteori

Enligt amerikanska psykologen Abraham Harold Maslow (1908-1970) finns det fem olika behov som måste uppfyllas: fysiologiska behov, trygghetsbehov, behov av gemenskap, behov av uppskattning och behov av självförverkligande. (Hein, 2012, s. 69)

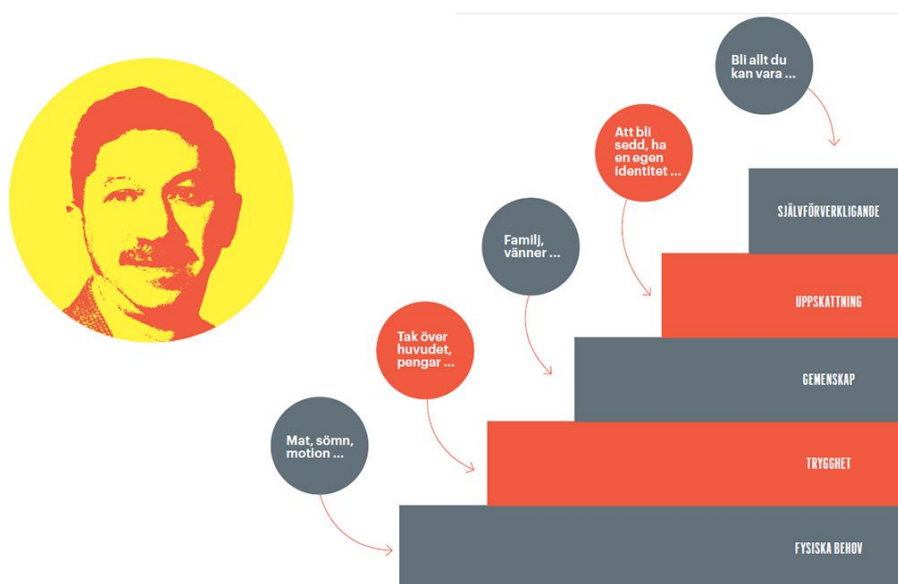
De fysiologiska behoven kallas helt enkelt för fysiska behov. Det betyder att det som hör till vardagliga rutiner måste vara tillfredsställda. När de fysiologiska behoven är konstant tillfredsställda kommer de att upphöra att existera som aktiva determinanter för beteendet

(Hein, 2012, s. 70). Till de fysiologiska behoven hör vatten, mat, kläder osv. Enligt Maslow fungerar trygghetsbehovet på samma sätt som de fysiologiska behoven. Ifall en individ inte känner sig trygg fokuserar den enbart på trygghet, allt annat är mindre viktigt. (Hein, 2012, s. 71).

Behovet av gemenskap och kärlek handlar om att ge och få ömhet och tillgivenhet.

Människan känner sig ensam och längtar efter sällskap. Ifall fysiologiska samt trygghetsbehovet inte är tillräckligt, vet inte människan att behovet av gemenskap existerar. (Hein, 2012, s. 72). Maslow delar behovet av uppskattning i två olika delar, den yttre samt den inre. Den yttre riktar sig mot omgivningen och härstammar från en önskan att få beröm, prestige och uppskattning från andra människor. Den inre härstammar från en önskan om styrka, prestation, duglighet och kompetens, självsäkerhet, oberoende och frihet. (Hein, 2012, s. 73)

Till skillnad från de övriga behoven försvinner inte behovet av självförverkligande när det väl är uppfyllt utan man försöker få behovet fyllt gång på gång. Ger något en tillfredsställelse så vill man bara se till att man få mera av det. (Hein, 2012, s. 74)

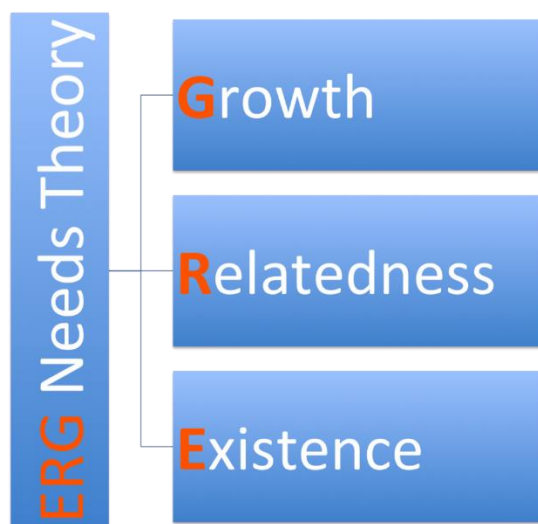


Figur 1. Maslows behovsteori (Forskning och framsteg, publicerat 3.5.2014)

3.2 Clayton Paul Alderfers behovsteori

Maslow behovsteori behandlade hur viktigt det är att få behoven uppfyllda för att man skall vara motiverad. Alderfer utvecklade en behovsteori som även kalls för ERG-teori. Förkortning kommer från engelskans Existence (existensbehov), Relatedness (relationsbehov) och Growth needs (utvecklingsbehov). Enligt Alderfers behovsteori

gällande existens, anser han att ju större tillfredsställelse man får av att täcka existensbehovet, desto mindre tillfredsställelse får man för att uppfylla andra behov. (Hein 2012, s. 98-99). Behovet av relation motsvarar Maslows behov av gemenskap. Behovet av att utveckla sig själv motsvarar Maslows behov av uppskattning samt självförverkligande. (Hein 2012:100)



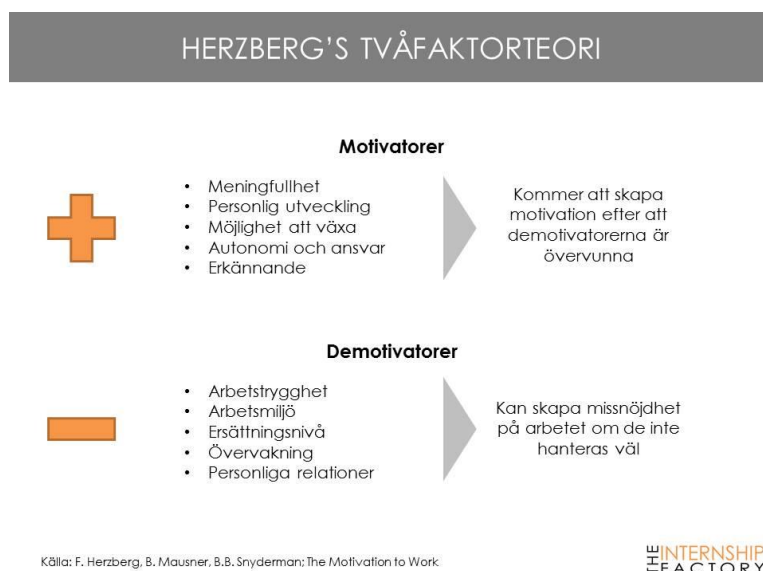
Figur 2 Alderfers behovsteori (hämtat från co2partners.com, 29.4.2015)

3.3 Herzbergs tvåfaktorteori

Frederick Irving Herzberg (1923-2000), var en amerikansk arbetspsykolog och professor i psykologi och ledarskap som utvecklade vidare Maslows behovsteori. Herzberg anses vara upphovsmannen till tvåfaktorteorin. Huvudbudskapet i Herzbergs teori är att man måste skilja mellan två olika motivationsfaktorer; hygienfaktorer och motivationsfaktorer.

Hygienfaktorer är sådant som relateras till sättet för hur man utför ett arbete såsom exempelvis arbetstid, lön, personalpolitik och arbetsledning. Dessa faktorer är de vanligaste orsakerna till missnöje i arbetet. Motivationsfaktorer är sådant som relateras till själva arbetet såsom exempelvis utvecklingsmöjligheter, erkännande och ansvar. Enligt Herzberg leder frånvaron av motivationsfaktorer inte till missnöje men kan däremot skapa tillfredsställelse och motivation. (Hein 2012, s. 121).

Enligt Herzberg hör hygienfaktorer och motivationsfaktorer på varsin skala. Det innebär att det som hos Herzberg utgör en motivationsfaktor definitionsmässigt inte kan bidra till att skapa missnöje med arbetet och bristande motivation, medan hygienfaktor inte kan bidra till att skapa arbetstillfredsställelse och motivation. (Hein 2012, s.143)



Figur 3. Herzbergs tvåfaktorteori (F. Herzberg, B. Mausner, B.B. Snyderman; The Motivation to Work)

3.4 Motivationens roll för företaget

Begreppet motivation är ganska diffust. Människorna använder ordet utan att kanske tänka på ordets egentliga betydelse. Dagligen hör man hur någon säger att man är motiverad. Menar de att de har lust att göra en viss sak eller att de är villiga att göra något? Har de beslutat sig för att göra en viss sak eller har de för avsikt att göra något? Känner de en drivkraft till något? Behöver de göra en viss sak eller måste de göra en viss sak?

När ordet motivation blir till ett teoretiskt begrepp blir saken annorlunda. Teorier består grovt uttryckt av ett antal begrepp och vissa antaganden om hur dessa hänger ihop. Därför kan man inte tala om motivation som ett teoretiskt begrepp utan att reflektera över de antaganden

som detta begrepp baserar sig på, antaganden som varierar från teori till teori. (Hein, 2012, s.12-13)

Larsen m.fl. (enligt Hein 2012, s 195) finner i sin undersökning att lönen i sig inte är motiverande för att utföra arbetet. Inställningen till arbetet har ändrat genom åren och en undersökning som gjordes på Luleå universitet visar att studerande har en individualistisk inställning till arbete. (Andersson & Nilsson, 2005).

Olika individuella mål som görs kan motivera medarbetarna att anstränga sig mer för att uppnå de mål som är satta för verksamheten. Detta ligger i linje med t.ex. målstyrning som process i många företag. Genom att de ansvariga deltar vid uppgörandet av en gemensam budget antar man att de även anstränger sig att fullfölja budgeten. (Ax, Johansson, Kullvén 2009, s. 209).

4 Belöningssystem

Belöningssystem är ett viktigt styrsystem i både stora och små företag. Belöningssystemet kan också ha en viktig del i att locka till sig kompetenta medarbetare och att hålla kvar anställda. Störst intresse tilldrar sig dock möjligheten att motivera anställda till större och bättre inriktade arbetsinsatser för att förverkliga organisationens strategiska mål. Ifall arbetstagaren är färdigt motiverad för att göra ett bra arbete för organisationen blir belöningssystemen en onödig kostnad. (Jannesson & Skoog, 2013, s. 253).

Belöningssystemen kan vara belöning av individuell och kollektiv karaktär, monetär och icke monetär, materiell och icke materiell samt yttre och inre belöning. Att definiera vad som är belöning och vad som inte är belöning är inte så lätt. Det som utgör en belöning bestäms av relationen mellan individen som får belöningen samt organisationen som ger ut den. I vissa företag kommuniceras det tydligt ut vad som är belöning medan det i andra är mera diffusa. Belöningar, som kanske inte direkt uppfattas som belöning, är till exempel glädje och självförverkligande medan direkt konkreta belöningar är t.ex. en mobiltelefon, en tjänstebil eller en bukett blommor. (Lindmark & Önnevik, 2013, s.156)

Lindmark och Önnevik (2013, s.157), hänvisar till Laurie Mullins bok, *Management and*

organizational behaviour. I den beskriver han belöningarnas funktion som ett sätt att tillfredsställa den anställdes behov och förväntningar på anställningen.

Mullins modell presenterar tre olika belöningar: 1) ekonomiska belöningar, 2) inre tillfredsställelse och 3) sociala relationer. Mullins menar att anställningen dels skall ge ekonomiska belöningar i form av lön och förmåner, och dels inre tillfredsställelse i form av ansvarsfulla, meningsfulla uppgifter, utvecklingsmöjligheter och sociala relationer. De sociala relationerna fyller viktiga behov av att få tillhöra en grupp, och skapa kamratskap och laganda. För organisationen är det viktigt att tillfredsställa alla tre formerna av belöningar

Smitt et al. (2002, s. 76-78) påpekar att införa rätt belöningssystem har stor betydelse för hur företaget styrs mot sina mål, samt hur bra relation företaget har med sina anställda på långvarig verkan. Idén med belöningssystem är att den skall ha en effekt på den som belönas. Om företaget använder sig av ett belöningssystem som inte påverkar arbetstagaren, har företaget misslyckat med användningen av belöningssystemet. I det långa loppet, blir ett inte fungerande belöningssystem en stor ökning av utgifterna för företaget eftersom prestationsnivån bland arbetstagarna inte ökar.

För att ett fungerande belöningssystem skall kunna fungera, kräver det att man genomför den samt att man ser till att den uppföljs. För att det skall kunna bli realistiskt kräver det att kommunikationen fungerar. För att ett belöningssystem skall fungera så effektivt som möjligt kräver det att man noggrant lägger sig in i uppgiften. Att enbart framföra budskapet från ledningen vidare till de anställda räcker inte. Man måste kunna kommunicera dvs., lyssna på vad de anställda tycker, förklara för de anställda om belöningssystemet samt få dem, övertygade om att belöningssystemet. Ett fungerande belöningssystem gör att sammanhållningen inom företaget eller verksamheten blir starkare. Målet med belöningssystemet är att man vill från företagets sida bygga upp en verksamhet som gör att företaget kan utvecklas samt ha en framgång på marknaden. Ifall arbetstagaren uppfattar att prestationen av arbetet är i proportion till belöningssystemet gör det att kulturen inom företaget blir bättre.

När företaget inför ett belöningssystem måste de på förväg ha tänkt ut svaren på de eventuella frågor som kommer att ställas. Då måste man även ta i beaktande hurudant belöningssystem de övriga företagen inom samma bransch har infört. En annan viktig aspekt är att man skall ha ett belöningssystem som fungerar även om det är bra eller dåliga tider.

4.1 Belöning av individuell och kollektiv karaktär

Företag kan bygga upp sitt belöningssystem efter individuella eller kollektiva prestationer. Individuella belöningssystem utgår från individuella prestationer och ges till personer som har utfört sin arbetsuppgift väl. Idén med det individuella belöningssystemet är att man skall försöka få individen att prestera något utöver det vanliga. Genom att förstärka de individuella insatserna, kan företaget höja hela organisationens kapacitet.

Kollektiva belöningar kan delas in i grupp- och systembelöningar. Gruppbelöningar är något som företagen delar ut åt en grupp eller ett team för välgjort arbete. Gruppbelöning kan leda i företag eller enheter till att det blir konkurrens mellan enheter inom företaget, vilket innebär att det blir en ”inre” kamp mellan enheterna om vem som gör en bättre prestation. (Eriksson, Vikström 2004, s 19)

Enligt Ax, Johansson, Kullvén (2009, s. 50) är fördelen med den kollektiva belöningen att man inte favoriserar någon för ett välgjord prestation. Varje anställd tilldelas en belöning på basis av vad gruppen har åstadkommit. En konkurrens mellan enheterna gör att företaget får en möjlighet att vidareutveckla verksamheten. (Eriksson, H, Vikström, J 2004)

Belöningsformen kan också indelas i systembelöningar. Systembelöningar är en form av belöning som tilldelas till samtliga inom organisationen. (Hägglom & Svenfelt, 2011)

Idén med lönesystemet är att det skall vara till en fördel för så många som möjligt inom företaget. Systemet skall vara uppbyggt på ett sätt att de anställda skall med sina prestationer kunna påverka lönen. Ifall det sker större förändringar inom företaget, skall lönen kunna relateras till förändringarna. För att kunna reglera utbetalning av eventuella bonus bör det granskas minst med en intervall av ett år, det får ändå inte försämra den anställdes situation.

Lön samt arvoden måste vara uppbyggda på ett sätt att det efterföljer företagets arbetsidé samt strategi. (Smitt, et.al., 2002, s. 18)

4.2 Monetär och icke monetära belöningssystem

Lindmark och Önnevik (2011, s. 157-159) anser att belöning i form av pengar är den viktigaste i en organisation, vilket räknas som monetär belöning. Det monetära belöningssystemet kan se ut på många olika sätt. I samband med att man gör upp arbetsavtalet kan man komma överens om eventuella extra belöningar som kommer att ingå i arbetsavtalet. Den extra belöningen kan uppnås ifall den anställda har gjort en bra prestation det vill säga en prestationslön.

Ett exempel på prestationslön är ackordslön. Ackordslön är en rörlig ersättning som beror samt bestäms av hur mycket arbete en anställd har utfört eller hur snabbt arbetet har utförts. (personalekonomi.se)

Andra typer av prestationslöner är kommission och provision. Dessa betyder att ifall arbetstagaren uppnår vissa mål så utbetalar arbetsgivaren extra lön.

Fördelen med prestationslöner är att produktiviteten ökar, eftersom det finns tydliga kopplingar mellan prestation och belöning. Nackdelen med prestationslöner är att det finns en större risk för att arbetstagaren blir stressad, vilket i sin tur kan betyda att det lättare uppstår konflikter.

Många organisationer använder sig av resultatlön vilket innebär att man betalar ut mera lön om företagets resultat har varit bra och mindre lön om resultatet har varit sämre.

Monetära belöningssystem kan också innehålla övertidsersättning, vinstdelning eller att man betalar ut ett avgångsvederlag

Lindmark och Önnevik, (2006, s.159), påpekar att man kan till det icke monetära belöningssystemet räkna nästan vad som helst. Det kan vara allt från semester, tillgång av tjänstebil, fri sjukvård, tillgång till organisationens lokaler eller t.ex. i form av olika gåvor.

Belöning kan utdelas i form av olika förmåner. Eftersom förmånerna beskattas brukar man begränsa utdelningen av dem. Till dem hör t.ex. tjänstepension, förstärkt sjukförsäkring eller möjlighet till motion. I Sverige gjorde man år 2001 en enkät till 1000 förvärvsarbetande

svenskar om vad de ansåg vara viktigt gällande förmåner. 84 % ansåg att det var viktigt eller ganska viktigt att arbetsgivaren betalar premier till tjänstepensionen. 62 % ansåg att det var viktigt med en förstärkt sjukförsäkring. 50 % av de tillfrågade tyckte att friskvård var viktigt. 22 % av de som svarade ansåg att det var viktigt eller ganska viktigt att man hade tillgång till tjänstebil. Männen ansåg att det är viktigt med bonus medan kvinnorna hellre föredrog förstärkt sjukpenning. (Smitt, et.al., 2002, s. 18).

Om man i Finland har en förmån, blir man beskattad för den. Om man har en bostad till sitt förfogande på basis av ett anställnings- eller tjänsteförhållande eller om bostaden ingår i lönen, vilket räknas som en bostadsförmån. Om man i ett arbetsförhållande har tillgång till garage, bil eller telefon måste man beskatta för förmånerna. (Skatt.fi)

4.3 Yttre och inre belöning

Man indelar belöningar i yttre samt inre belöningar. Som yttre belöning kan räknas bl.a. en höjd lön eller ersättningar som man har fått av en viss prestation.

Till de inre belöning räknas bl.a. att man har en känsla av rättvisa samt tillit. Om man t.ex. har fått som uppdrag att göra någonting och man lyckas med det, får man åt sig själv en inre belöning. Den inre belöningen handlar om djupare psykologisk motivation som är lika för alla människor. (suntliv.nu).

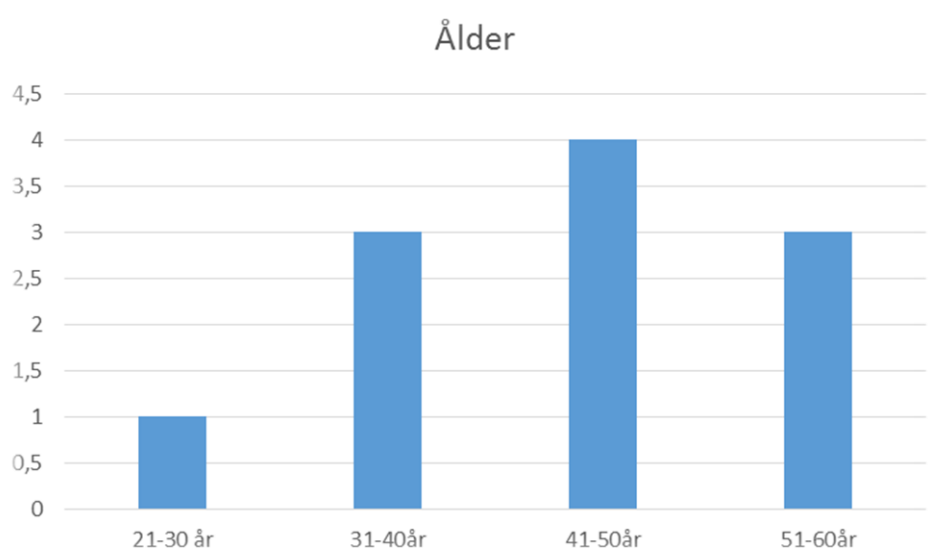
Heil m.fl. (enligt Hein 2012, s. 111), finns det två skäl till varför man har fokuserat alltför mycket på yttre och alltför lite på inre belöningar. Första skälet är att det inte finns något direkt samband mellan belöning och prestation. Inre belöningar kan inte kontrolleras, och de är inte mekaniska till sin natur. Det andra skälet hänger samman med ledarens antaganden om medarbetarna, där ledarpraktiken ofta avspeglar utsagda, tysta antaganden om att det faktiskt är ett mekaniskt problem att motivera de anställda till att arbeta.

För att en belöning skall få någon verkan på arbetstagarna, betyder det att det som arbetsgivaren har lovat måste även bli uppfyllt. (Jannesson & Skoog, 2013 s. 265)

5 Undersökning och resultat

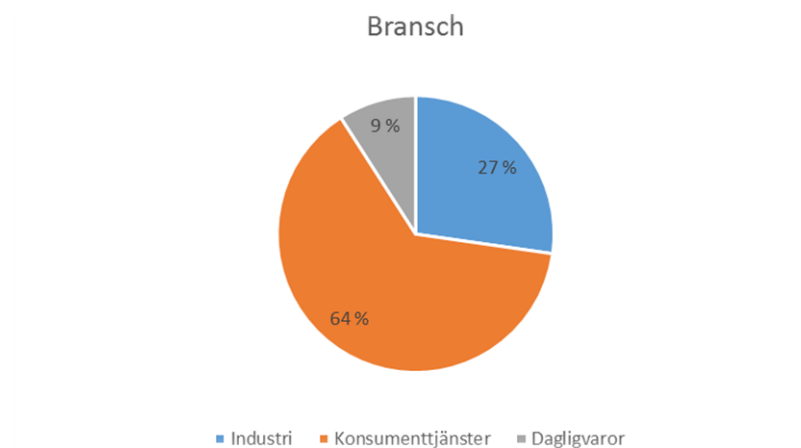
Undersökningen har varit riktad till fyra företag på Kimitoön. Kontaktpersoner i respektive företag skickade ut enkäten till sina medarbetare, sammanlagt 23 personer. I undersökningen deltog femton personer varav 73 % var män och 27 % var kvinnor.

Av de som svarade var största andelen av respondenterna mellan 41-50 år. Andelen 31-40 åringar och 51-60 åringar var lika stora. Endast en person var i åldern 21-30 år.



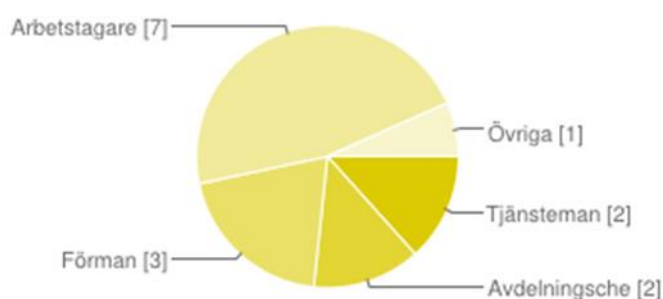
Figur 4. Åldersstrukturen bland respondenterna

I tredje frågan fanns tre alternativ inom vilken bransch respondenterna arbetade. Frågan besvarades av elva personer vilket kan bero på att det inte fanns ett fjärde alternativ för övrigt. Största delen av respondenterna arbetade inom detaljhandeln med konsumenttjänster.



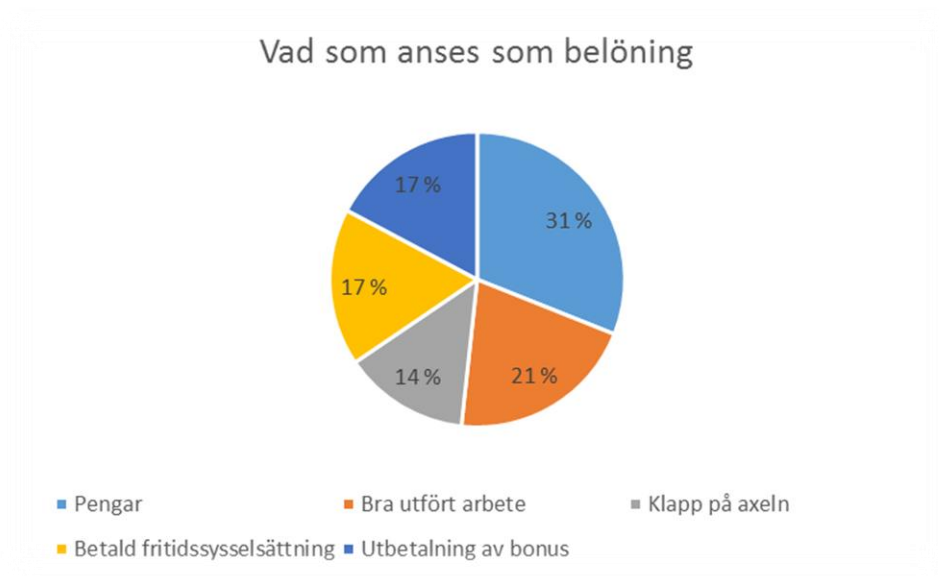
Figur 5. Branschen inom vilka respondenterna arbetar

På frågan vilken typ av anställningsförhållande respondenten har inom företagen var sju av femton (47 %) arbetstagare, tre personer var förmän (20 %), två personer var tjänstemän (13 %), två personer var avdelningschefer 13 % och en person var arbetsledare (7 %).



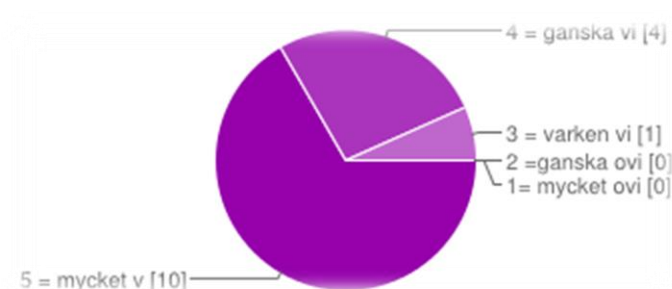
Figur 6. Typen av anställningsförhållande

Frågorna fem till tio behandlar belöning och motivationsfaktorer. Frågan kunde ha flera alternativ och resultatet av vilka alternativ som ansågs som belöning var sammanlagt 34 svar. En tredjedel (31 %) ansåg att belöning var i form av pengar. Av respondenterna ansåg en femtedel (21 %) att ett bra utfört arbete var belöning nog. Att få utbetald bonus eller någon form av belöning betald fritidssysselsättning, till exempel användning av motionshall eller simhall ansåg 17 % var att var någon form av belöning. Att få en klapp på axeln för ett väl utfört arbete ansåg 14 % av respondenterna att var belöning.



Figur 7. Vad respondenterna anser vara belöning

I undersökningen tillfrågades respondenterna hur viktigt motivationen är när man skall utföra sitt arbete. 67 % av respondenterna ansåg att detta var mycket viktigt. 26 % av respondenterna tyckte att det var ganska viktigt och 7 % av respondenterna ansåg att det varken är viktigt eller oviktigt. Ingen av respondenterna ansåg att motivationen när man utför sitt arbete är ganska oviktigt eller till och med mycket oviktigt.



Figur 8. Motivation i arbetet

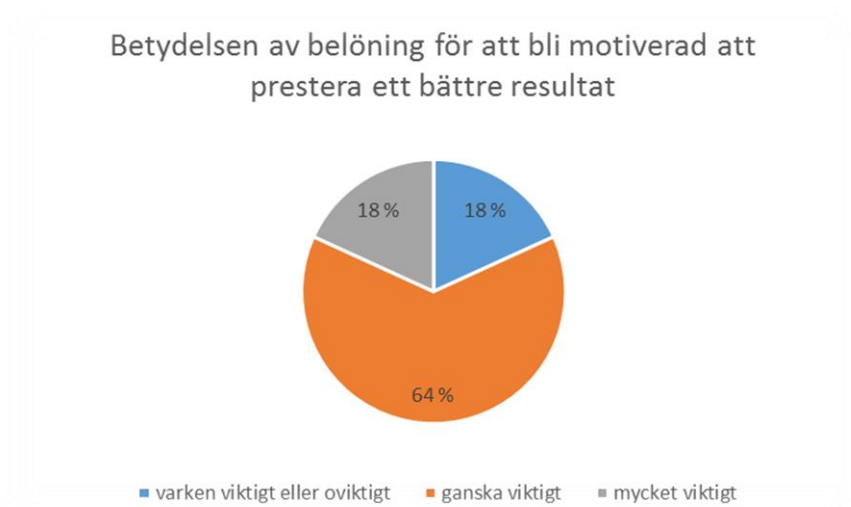
Frågan hur viktigt respondenten tycker att en högre lön skulle motivera att vara ännu effektivare i arbetet svarade nästan hälften (45 %) att detta var ganska viktigt. Endast 18 % ansåg att det var mycket viktigt, det vill säga en högre lön skulle definitivt öka motivationen

att arbeta effektivare. Lite över en tredjedel (36 %) ansåg inte att en högre lön skulle motivera.



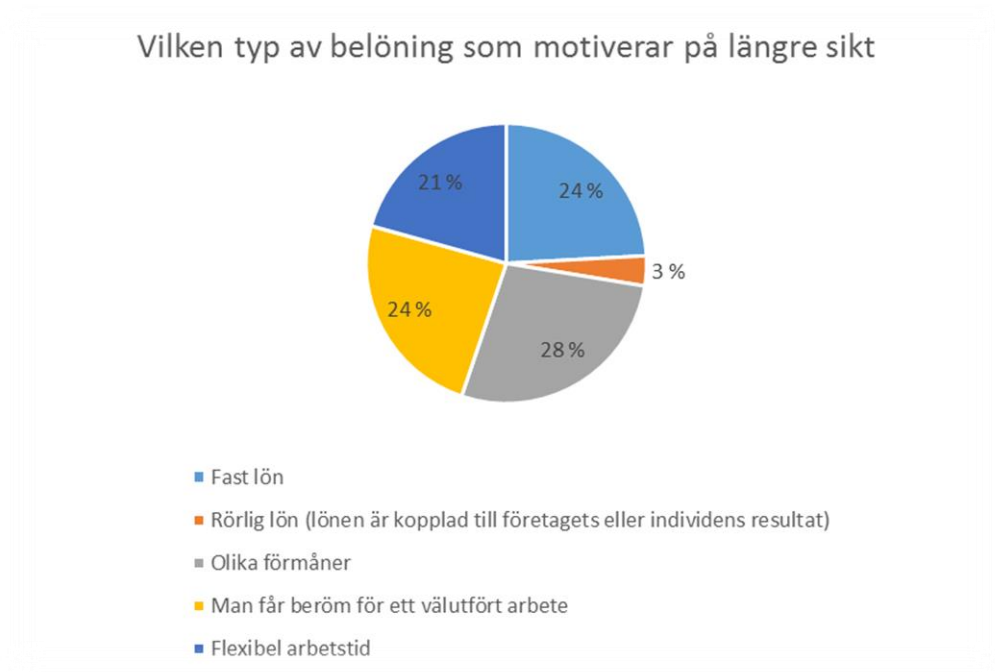
Figur 9. Motivation och betydelsen av lön

Gällande fråga åtta hur viktigt respondenten tycker det är att arbetsgivaren delar ut en belöning för att motivera arbetstagaren till att prestera ett bättre resultat, ansåg 64 % av respondenterna att det är ganska viktigt att arbetsgivaren delar ut belöning för att motivera arbetstagaren till att prestera ett bättre resultat. 18 % ansåg det vara viktigt eller oviktigt och lika stor andel ansåg att detta är mycket viktigt.



Figur 10. Belöningens betydelse för att prestera bättre.

På fråga nio kunde respondenterna välja flera alternativ när det gällde belöning som motiverar på längre sikt. Svaren fördelade sig jämnt mellan alternativen förutom att en rörlig lön inte verkar motivera på längre sikt.



Figur 11. Vilken typ av belöning motiverar på längre sikt.

Sista frågan i undersökningen var om respondenten för tillfället var nöjd samt motiverad att utföra sina arbetsuppgifter inom företaget. En av respondenterna svarade att han eller hon var mycket nöjd och motiverad för tillfället. Resten av respondenterna svarade att de var relativt nöjda.

6 Analys

Av respondenterna var största delen mellan 41-50 år. Av respondenterna var 73 % män och 27 % kvinnor. Orsaken till varför största delen var män på beror på att företagen som enkäten skickades till har betydligt flera män än kvinnor. Orsaken till varför inte alla tilldelade svarade på frågan kan bero på att de inte kanske helt enkelt ville besvara enkäten eller att tidsbristen kom emot.

Största delen av de som svarade ansåg att den bästa belöningen är pengar och de var mellan 41-50 åringar. I den åldern är man kanske inte så nöjd med att bara få en klapp på axeln eller att nöja sig med andra förmåner, utan det är pengar som gäller. När man blir äldre nöjer man sig med mindre.

Tre av fyra kvinnor ansåg att pengar är det bästa sättet att bli belönad på. Även där märkte man en skillnad på åldern och sättet att bli belönad på. Ju äldre man blir, desto mindre viktigt betyder pengar. När man närmar sig pensionsåldern är det inte alltid pengar som är viktigt för att känna sig belönad.

Att vara motiverad för att utföra ett arbete väl är viktigt. I undersökningen tyckte 67 % av respondenterna att det är mycket viktigt att vara motiverad för att kunna utföra sitt arbete. Endast 7 % procent tyckte att det är mindre viktigt. I frågan var svarsfördelningen mellan män och kvinnor procentuellt sätt ganska jämna. I denna fråga stöter man på ett eventuellt problem, nämligen ordet motivation. Enligt Hein, (2012, s.12-13) är begreppet motivation ganska diffust. Man använder ordet utan att kanske tänka på ordets egentliga betydelse. Respondenterna uppfattade kanske ordets betydelse på olika sätt. Enkäten skulle kanske ha kunnat innehålla en fråga där respondenterna skulle ha fått svara på hur dom skulle definiera ordet motivation med att kryssa i alternativ.

Av företagen på Kimitoön, som enkäten skickades till, ansåg 64 % av respondenterna att det är ganska viktigt att arbetsgivaren delar ut en belöning för att motivera arbetstagaren till att prestera ett bättre resultat. Endast 18 % tyckte att det är varken viktigt eller oviktigt. De tillhörde åldersgruppen 51-60. Här ser man igen ganska tydligt att äldre personer nöjer sig med mindre för att ändå hålla upp en god prestationsnivå.

I frågan om vilka alternativ som motivera på längre sikt, tyckte en stor del av respondenterna

att olika förmåner och det att man får beröm för ett välutfört arbete är saker som är viktiga för att hålla upp motivationen. Enligt Hein (2012, s.27) styrs motivationen utifrån inte inifrån. Det skulle kunna tolkas som att man kan med olika faktorer utifrån, styra människans beteende samt motivation. Förmåner samt beröm är utomstående faktorer. Det finns olika sätt att få beröm och olika slag av förmåner och människorna reagerar på olika sätt. En form av belöning kan motivera individer på olika sätt. 21 % av respondenterna respekterade en flexibel arbetstid. Många som arbetar har även familj och då kan det vara viktigt att man kan till exempel ta ledigt från arbetet för att sköta om ärenden som inte skulle vara möjligt att göra om man skulle arbeta från kl.8 till 16. Några större skillnader mellan män och kvinnor kunde man inte se på den frågan.

Den sista frågan som respondenterna fick svara på var om man är för tillfället nöjd samt motiverad att utföra arbetsuppgifterna inom det egna företaget. 91 % av respondenterna var relativt nöjda samt motiverade. Här stöter man igen på ett litet problem, nämligen ordet nöjd. Vad innebär det att vara nöjd? När är människan nöjd? Kan man vara nöjd men inte motiverad eller kan man vara motiverad utan att vara nöjd. Själv tror jag att man är nöjd då olika grundbehov är uppfyllda. Enligt Hein (2012, s. 69) finns det fem olika grundbehov som måste uppfyllas enligt Maslow behovsteori.: fysiologiska behov, trygghetsbehov, behov av gemenskap, behov av uppskattning och behov av självförverkligande.

I de utvalda företagen på Kimitoön tror jag att respondenternas behov var till stor del uppfyllda. Endast en respondent var mycket nöjd samt motiverad. Av det antagande kan man tänka sig att respondentens alla behov var uppfyllda.

7 Sammanfattning

I undersökningen som riktades till de valda företagen fick jag svar på mina forskningsfrågor. Antalet respondenter skulle ha kunna vara fler, vilket skulle ha gjort att man skulle ha fått en lite bredare uppfattning.

Sammanlagt skickades enkäten till 23 personer av varav endast totalt 15 besvarade enkäten. Orsaken till det kan vara många. Kanske det inte fanns tid att besvara enkäten eller så tyckte kanske många att de inte vill besvara enkäten.

På vilka grunder delade kontaktpersonerna i företagen till just de valda respondenterna inom det egna företaget? Hade det någon skillnad om man var man eller kvinna? Hade det någon skillnad vad man hade för anställningsförhållande? Var enkäten framställd på ett krångligt sätt? Det här är frågor som kom fram efter att jag började analysera svaren av enkäten.

Kanske kontaktpersonerna i respektive företag tänkte sig noggrant för åt vem dom vidarebefordrar enkäten, vilket är mindre bra. Tanken med enkäten var att jag skulle få svar på mina forskningsfrågor av så många personer som möjligt inom de valda företagen. Efter undersökningen skulle det vara intressant att fråga kontaktpersonerna på vilka grunder de skickade enkäten till de utvalda. Undersökningen skulle kunna vidareutvecklas på basen av resultaten från den första undersökningen.

Enligt resultatet finns det inte större skillnader i kön när det gäller belöningssystem. När det gäller belöning och att bli belönad tror jag att män och kvinnor tänker på samma sätt.

För att arbetstagaren skall känna sig motiverad att prestera ett bra arbete nu och i framtiden, är det viktigt att lönen är fast och att man blir belönad lite nu och då. En fast lön är viktig idag för många arbetstagare. Det är en trygghetsfaktor.

På arbetsplatser där arbetsgivaren ger arbetstagaren olika förmåner, känner sig arbetstagaren mera motiverad på längre sikt än på arbetsplatser utan möjlighet till förmåner. Att få någonting gratis eller billigare uppskattas av många människor.

Sammanfattningsvis kan man säga att en penningbelöning anses vara mera värd, för att få arbetstagaren att bli motiverad för att utföra arbetet, än någon annan form av belöning. Pengar har alltid betytt mycket för människan och undersökningen visar att det stämmer också på denna undersökning. Det är pengar som styr samhället och människan. Samtidigt

styr pengarna också människans beteende.

För att man skall kunna prestera bra inom arbetslivet bör man vara motiverad att utföra arbetslivet. En omotiverad arbetare presterar inte ett lika bra resultat som en som är motiverad. För att man skall vara motiverad behöver man få en belöning och för att uppnå belöningen måste man vara motiverad.

För att ett företag skall prestera ett bra resultat skall man noga tänka igenom vilket belöningssystem som passar företaget och att det är realistiskt att genomföra. Ett företag som inte belönar sina anställda på något sätt gör ett sämre resultat än företag som belönar sina anställda.

Källförteckning

Alvesson, M (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Liber

Andersson, L. Nilsson, J. (2005). *Attityder till arbete*, Luleå: Sociologi C/D. Luleå tekniska universitet, Institutionen för Arbetsvetenskap. <http://pure.ltu.se/portal/files/30961376/LTU-CDUPP-0511-SE.pdf> [hämtat 29.4.2015]

Ax, C. Johansson, C. Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Liber Malmö

Bryman, A. Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber

Eriksson, L., Vikström, J. (2004). *Belöningsystemets utformning*, Luleå: Ekonomiprogrammet C-nivå. Luleå tekniska universitet, Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap. <http://epubl.ltu.se/1404-5508/2004/245/LTU-SHU-EX-04245-SE.pdf> [hämtat 29.4.2015]

Hein, H (2012). *Motivation. Motivationsteorier & praktiska tillämpningar*. Liber

Hägglblom, C. Svenfelt, J. (2011) *Motivation till förbättringsarbete*. Jakobstad, Mellersta Österbottens Yrkeshögskola, Utbildningsprogrammet för internationell handel, Theseus

Jannesson, E. Skoog, M. (2013). *Perspektiv på ekonomistyrning*. Liber

Lindmark, A. Önnévik, T. (2013) *Human Resource Management*. Studentlitteratur

Mattson, L., (2010). *Belöningsystem-funktion och tillämpning*, Åland: Lärdomsprov för tradenomexamen. Högskolan på Åland, Sektorn för företagsekonomi

Personalekonomi.se, <http://www.personalekonomi.se/artikel/ackordslon.aspx> [hämtat 29.4.2015]

skatt.fi, [www.vero.fi/sv-FI/Personkunder/Skattekort/Anställningsformaner\(14174\)](http://www.vero.fi/sv-FI/Personkunder/Skattekort/Anställningsformaner(14174)) [hämtat 29.4.2015]

Smitt, R. Wiberg, L. Olwig, B. Riegnell, G. Sjöstrand, M. (2002). *Belöningsystem - nyckel till framgång*. Norstedt Juridik

Suntliv.nu, <https://www.suntliv.nu/artiklar/ledarskap-och-organisation/beloningar-kan-minska-motivationen/> [hämtat 29.4.2015]

Bilaga 1

Belöningssystem som motivationsfaktor

Jag gör en undersökning i om belöningssystem kan fungera som en motivationsfaktor. Jag är tacksam för ditt svar.

1. Kön

- ☐ Kvinna
- ☐ Man

2. Ålder

- ☐ Från 20 år och under
- ☐ 21-30 år
- ☐ 31-40år
- ☐ 41-50år
- ☐ 51-60år
- ☐ Över 60år

3. Inom vilken bransch arbetar du?

- ☐ Industri
- ☐ Dagligvaror
- ☐ Konsumenttjänster

4. Vilken är din anställningsform i företaget?

- ☐ Tjänsteman
- ☐ Avdelningschef
- ☐ Förman
- ☐ Arbetstagare
- ☐ Övrigt:

5. Vilka av följande alternativ anser du är belöning i ditt arbete?

(Flera alternativ är möjliga)

- ☐ Belöning i form av pengar
- ☐ En klapp på axeln
- ☐ Gratis användning av motionshall.simhall
- ☐ Utbetalning av bonus
- ☐ Du tycker själv att du har gjort ett bra arbete
- ☐ Övrigt:

6. Hur viktigt tycker du det är att man är motiverad av att utföra sitt arbete?

- 5 = mycket viktigt
- 4 = ganska viktigt
- 3 = varken viktigt eller oviktigt
- 2 = ganska oviktigt
- 1 = mycket oviktigt

7. Hur viktigt tycker du att en högre lön skulle motivera dig att utföra ditt arbete effektivare?

- 5 = mycket viktigt
- 4 = ganska viktigt
- 3 = varken viktigt eller oviktigt
- 2 = ganska oviktigt
- 1 = mycket oviktigt

8. Hur viktigt tycker du det är att arbetsgivaren delar ut en belöning för att motivera arbetstagaren till att prestera ett bättre resultat

- 5 = mycket viktigt
- 4 = ganska viktigt
- 3 = varken viktigt eller oviktigt
- 2 = ganska oviktigt
- 1 = mycket oviktigt

9. Vilka alternativ motiverar dig på längre sikt?

(Flera alternativ är möjliga)

- Fast lön (alltid samma lön)
- Rörlig lön (lönen är kopplad till företagets eller individens resultat)
- Olika förmåner
- Man får beröm för ett välutfört arbete
- Flexibel arbetstid

10. Är du för tillfället nöjd samt motiverad att utföra dina arbetsuppgifter inom företaget?

- 5 = mycket nöjd samt motiverad
- 4 = relativt nöjd samt motiverad
- 3 = varken mycket nöjd eller relativt motiverad
- 2 = lite nöjd samt motiverad
- 1 = inte alls nöjd eller motiverad

Tack för Ditt svar